

Service-oriëntatie bij Univé Verzekeringen

Door: Jeroen Kurk, Concern Informatiemanager Univé Verzekeringen

Inleiding

In 2004 heeft Univé Verzekeringen haar vernieuwde visie op de inrichting van haar informatievoorziening gedefinieerd. Een omslag in denken. Een visie die ook binnen de muren van Univé de service-georiënteerde architectuur introduceert.

Geen verkokerde systeemarchitectuur maar een samenspel van componenten die de benodigde functionaliteit oplevert. De vraag is natuurlijk: "Is dit meegaan met de hype of een logisch gevolg van hetgeen de bedrijfsvoering wenst/eist?"¹. Een technologie push of business alignment? In dit artikel wordt deze vraag beantwoord.

Introductie Univé Verzekeringen

Univé Verzekeringen is een coöperatieve verzekeringsmaatschappij zonder winstoogmerk. Univé heeft ruim 1,3 miljoen leden en ambieert de meest gewilde totaalaanbieder voor de burger in Nederland te zijn. Univé Verzekeringen bestaat uit lokale ondernemingen, de zogenoemde Onderlingen, en een koepelorganisatie.

Zelfstandige organisaties

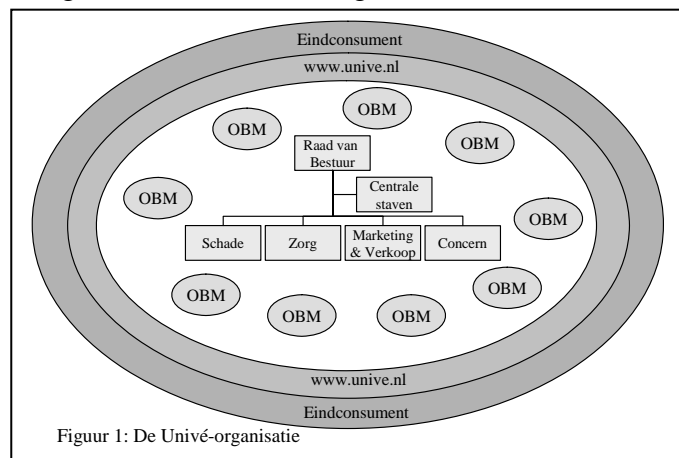
De Onderlingen (OBM) zijn zelfstandige organisaties en vervullen twee taken. Enerzijds zijn de Onderlingen autonoom brandverzekeraar, anderzijds distribueren zij de verzekeringsproducten die door de koepelorganisatie geproduceerd worden. De koepelorganisatie is in het verleden door de Onderlingen opgericht om activiteiten op het gebied van marketing en automatisering te bundelen. Door vele fusies tussen Onderlingen is het aantal in enkele jaren van ruim 80 naar momenteel 35 Onderlingen gereduceerd. Deze 35 Onderlingen hebben zo'n 150 kantoren door het hele land.

Decentraal, tenzij...

De koepelorganisatie is ingericht conform het principe 'decentraal, tenzij' en is vormgegeven rond de productclusters 'Zorg' en 'Schade'. De business units Zorg en Schade hebben een grote eigen verantwoordelijkheid en zijn resultaatverantwoordelijk. Naast enkele centrale staven bestaat de koepelorganisatie verder uit de bedrijfsonderdelen Marketing & Verkoop en Concern. Marketing & Verkoop is verantwoordelijk voor het inkopen en labelen van producten die niet door de business units gevoerd worden en de gecentraliseerde distributiekanaal internet

(www.unive.nl) en collectieve contracten (Grootbedrijf), terwijl Concern ondersteunende diensten (financiën, inkoop, rekencentrum) voor de rest van de organisatie levert.

Gevisualiseerd levert dit het beeld van figuur 1 op.



Figuur 1: De Univé-organisatie

¹ Zie ook 'De informatievoorzieningsarchitectuur als scharnier, van strategie naar informatievoorziening', Boterenbrood, Hoek en Kurk, Academic Service, ISBN 90 395 2336 3

De strategie van Univé Verzekeringen

De bedrijfsstrategie van Univé laat zich vangen in een vijftal businesslijnen, namelijk:

- Dichtbij;
- Operational Excellence;
- Multi-distributiefomule;
- Zelfstandigheid Onderlingen;
- Samenwerkingsrelaties.

Onderstaand zijn deze businesslijnen beschreven inclusief de link naar de inrichting van de informatievoorziening.

Dichtbij

De businesslijn 'dichtbij' beschrijft dat Univé 'nabij' de klant wil zijn. Dit zowel gevoelsmatig als fysiek. De fysieke nabijheid wordt vormgegeven met een doordacht vestigingsbeleid. De gevoelsmatige is natuurlijk minder concreet. Één element is het vergroten van de zelfredzaamheid van zowel de eindconsument als de Onderlingen, door het beschikbaarstellen van meer functionaliteit. De responsiviteit moet hierdoor toenemen. Proces-/ketenintegratie en het toevoegen van kennis binnen de processtappen zijn hierbij het devies.

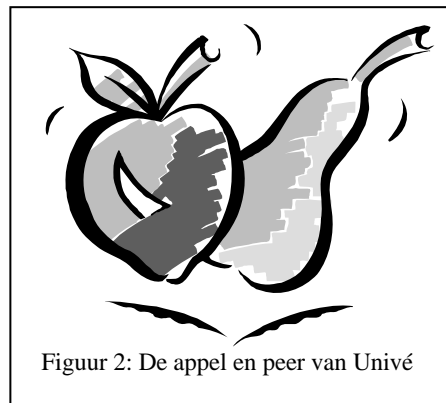
Operational excellence

De businesslijn 'operational excellence' heeft met name betrekking op de koepelorganisatie en op het raakvlak van de koepelorganisatie met haar distributiekanaalen. De massa/bulkprocessen die in de koepelorganisatie uitgevoerd worden, moeten kostenefficiënt uitgevoerd worden, waarbij tot een reductie van handmatige activiteiten gekomen moet worden. Naast kostenefficiëntie spelen ook begrijpelijkheid, eenduidigheid, gemak en snelheid een belangrijke rol. Deze businesslijn is een belangrijke driver voor de kanteling van een functioneel georganiseerde organisatie naar een procesgerichte organisatie.

Multi-distributiefomule

Univé koestert haar distributiekanaalen, zowel direct via telefoon of internet als indirect via de Onderlingen of het Grootbedrijf. Er wordt wel gezegd dat de appel en de peer uit het Univé-logo voortkomt uit het gezegde 'appels met peren vergelijken'. Het directe kanaal is niet te vergelijken met het indirecte kanaal. Toch lukt het Univé beide kanalen succesvol naast elkaar onder hetzelfde label te exploiteren, zonder dat deze kanalen elkaar beconcurreren. De businesslijn 'multi-distributiefomule' dicteert een goed samenspel tussen de distributiekanaalen. Indien

bijvoorbeeld een offerte door een eindconsument via het internet is opgevraagd, moet dit ook bekend zijn bij de Onderlingen, zodanig dat de follow-up geregeld kan worden.



Figuur 2: De appel en peer van Univé

Zelfstandigheid Onderlingen

Onderlingen zijn zelfstandige ondernemingen. Een directeur van een Onderlinge dient derhalve zijn eigen onderneming zoveel mogelijk zelf vorm te kunnen geven, zonder dat dit gediceerd of geregisseerd wordt vanuit de koepelorganisatie. De afspraken tussen de Onderlingen en de koepelorganisatie dienen zo minimaal mogelijk te zijn. Een Onderlinge dient in dit kader ook grip op haar kosten/bestedingen te hebben. Nu is dit niet zo. Neem bijvoorbeeld de werkplek die bij de Onderlingen opgesteld staat. Deze werkplek is eigendom van de koepelorganisatie en wordt 'verhuurd' aan de Onderlingen. In de huurprijs wordt echter naast de afschrijving van de werkplek ook het beheer, het (verplichte) WAN-netwerk, de helpdesk en andere overheadactiviteiten doorberekend. Gezien het feit dat de werkplek een verplichting is (anders lukt het de koepelorganisatie niet haar fat-cliënt-applicaties bij de Onderlingen te brengen), bestaat op dit vlak geen grip op de kosten. En dat is niet conform deze businesslijn!

Samenwerkingsrelaties

De Univé-organisatie staat niet op zich, maar maakt onderdeel uit van een netwerk met andere organisaties. De samenwerking met ziekenhuizen en andere zorginstellingen wordt steeds intenser. Organisaties die als broker dienen voor declaratieregels tussen declarant en verzekeraar, komen en gaan. De samenwerking met schadeherstelbedrijven en expertisebureaus verandert van aard. Betaling in natura komt steeds vaker voor, waardoor niet alleen met de eindconsument een relatie onderhouden wordt, maar ook met de garage. Maar ook het feit dat Univé producten van andere verzekeraars labelt en deze onder de Univé-vlag op de markt brengt, brengt vele samenwerkingsverbanden voort. Samenwerkingsverbanden die niet noodzakelijkerwijs tientallen jaren stand zullen houden. De omvang van de gegevensstroom van en naar Univé neemt in omvang toe. De inrichting van de informatiehuishouding dient op bovenstaande voorbereid te zijn.

Visie op de inrichting van de informatiehuishouding

De bovenstaande businesslijnen bepalen de visie op de inrichting van de informatiehuishouding. Binnen Univé is deze vormgegeven aan de hand van een aantal thema's. De voor dit verhaal meest relevante thema's worden besproken.

Web-technologie

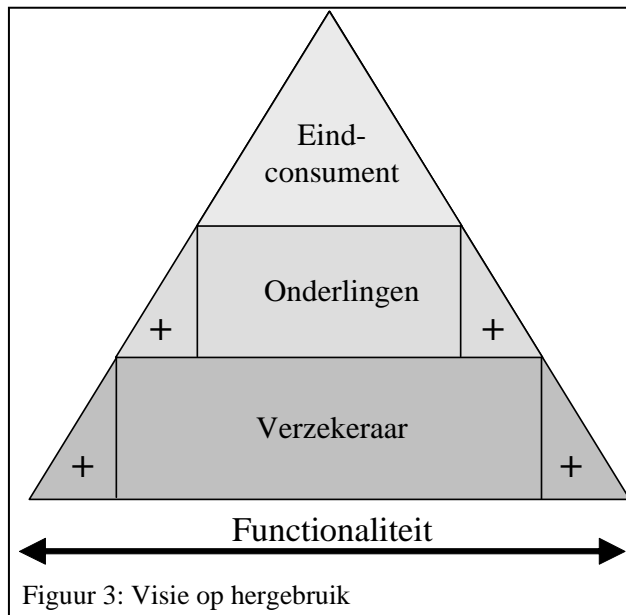
Het gebruik van web-technologie spat van de businesslijnen af. Neem de businesslijn 'dichtbij' in relatie tot de eindconsument. Het is niet meer van deze tijd om functionaliteit richting de klant te brengen door het aanbieden van een floppy met een applicatie die de klant zelf op zijn/haar personal computer (PC) kan installeren. Het aanbieden van rijke functionaliteit aan de eindconsument kan tegenwoordig alleen via web-technologie (of aan web-technologie gerelateerde technieken). Andere opties worden niet meer geaccepteerd.

Ook de businesslijn 'zelfstandigheid Onderlingen' schreeuwt om web-technologie. Functionaliteit uit de muur, aangeboden in een browser. Werkplek, (inter)netwerkverbinding, beheer, installatie van eigen software, en dergelijke, zijn voor eigen rekening. Een Windows-PC, een Apple of een Linux-machine, alles kan. Geen voorschrift vanuit de koepelorganisatie. Inrichtingskeuzes die ingevuld kunnen worden in lijn met de eigen visie. De Onderlinge is daarin vrij.

De businesslijn 'samenwerkingsrelaties' vraagt om het gebruik van open technologie, open standaarden. Technologie en standaarden die breed maatschappelijk geaccepteerd en gebruikt worden. Ook voor deze businesslijn is web-technologie dus het devies.

Hergebruik

Een belangrijk thema om de businesslijn 'operational excellence' invulling te geven is



Figuur 3: Visie op hergebruik

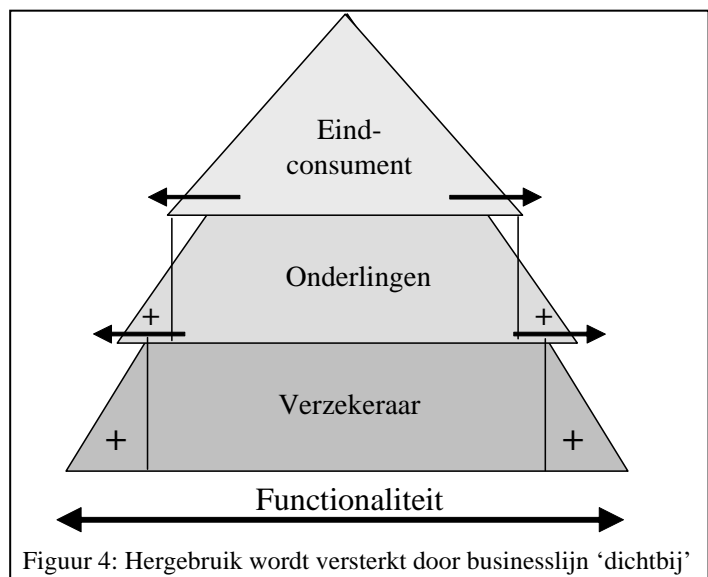
hergebruik. De rekenregel om een offerte uit te rekenen is in het directe kanaal gelijk aan die van het indirecte kanaal. Toch zijn daar binnen Univé momenteel verschillende applicaties voor. Zelfs meerdere per kanaal. Met alle kosten en inefficiënties van dien!

De visie van Univé ten aanzien van hergebruik kan het beste met een piramide inzichtelijk gemaakt worden.

De functionaliteit die aan de eindconsument geboden wordt, levert de basis voor de functionaliteit die aan de Onderlingen geboden wordt. Wellicht moet de functionaliteit in een ander jasje gegoten worden om de verschijningsvorm te

veranderen ("het smoelwerk"). De basisfunctionaliteit is echter toereikend. Natuurlijk zal de breedte aan functionaliteit niet voldoende zijn voor de Onderlingen. Aan de klant zal niet getoond worden dat hij/zij op 'de zwarte lijst' staat. De Onderlingen willen dit ongetwijfeld wel weten. De extra's worden verwoord met de + in de piramide. Een zelfde verhaal gaat op voor de relatie tussen de Onderlingen en de verzekeraar. De functionaliteit die aan de Onderlingen geboden wordt, is de basis voor de functionaliteit die aan de medewerkers van de verzekeraar geboden wordt. De medewerkers van de verzekeraar willen ongetwijfeld meer functionaliteit, bijvoorbeeld voor het accepteren van niet standaard risico's die niet door de Onderlingen geaccepteerd mogen worden. Maar, de basis is gelegd.

De invloed van bovenstaande wordt versterkt door businesslijn 'dichtbij'. Deze businesslijn verwoordt de wens meer functionaliteit richting klant en Onderlingen te brengen om de zelfredzaamheid te vergroten. De aan de eindconsument aangeboden functionaliteit wordt derhalve breder. De basis voor hergebruik richting de Onderlingen en de verzekeraar daarmee ook. Met andere woorden, de hergebruikpotentie neemt toe naarmate meer functionaliteit richting de eindconsument of Onderlingen gebracht wordt.



Figuur 4: Hergebruik wordt versterkt door businesslijn 'dichtbij'

Overigens versterkt dit thema ook het thema 'web-technologie'. Reeds eerder is opgemerkt dat functionaliteit richting de eindconsument in deze tijd alleen met web-technologie

aangeboden kan worden. Hergebruik van deze functionaliteit betekent hergebruik van functionaliteit die met web-technologie vervaardigd is.

Inrichten per doelgroep

Naast kostenefficiëntie schrijft de businesslijn 'operational excellence' ook begrijpelijkheid, eenduidigheid, snelheid en gemak voor. Deze eisen geven natuurlijk richting aan de wijze waarop de processen binnen Univé ingericht zijn of moeten worden, maar ook aan de wijze waarop functionaliteit aan gebruikers aangeboden wordt.

Kennis en kunde van de verzekeringsproducten en verzekeren zijn natuurlijk hoger bij de Onderlingen en verzekeraar dan bij de eindconsument. De dialoog die aan de eindconsument geboden wordt, zal daarom meer 'ondersteunend' zijn dan de dialoog die aan de Onderlingen/verzekeraar geboden wordt. De kans op fouten en daarmee reductie van de responsiviteit moet immers voorkomen worden. Een dialoog waarmee de gebruiker aan de hand van een 'wizard' meegenomen wordt, zal een medewerker van een Onderlinge of de verzekeraar niet accepteren. Immers, voor deze medewerker is het offreren van een verzekering of het invoeren van een claim dagelijkse kost. De eindconsument zal een dergelijke wizard echter wel op prijs stellen. Voor hem/haar is het geen dagelijks werk. Hulp is daarom welkom.

Bovenstaande is de reden dat functionaliteit op maat met een passende dialoog aan de gebruiker aangeboden moet worden. Dit doet geen afbreuk aan het thema 'hergebruik'. De dialoog mag dan wel anders zijn, de bedrijfsregels die onder de dialoog gebruikt worden zijn dat niet.

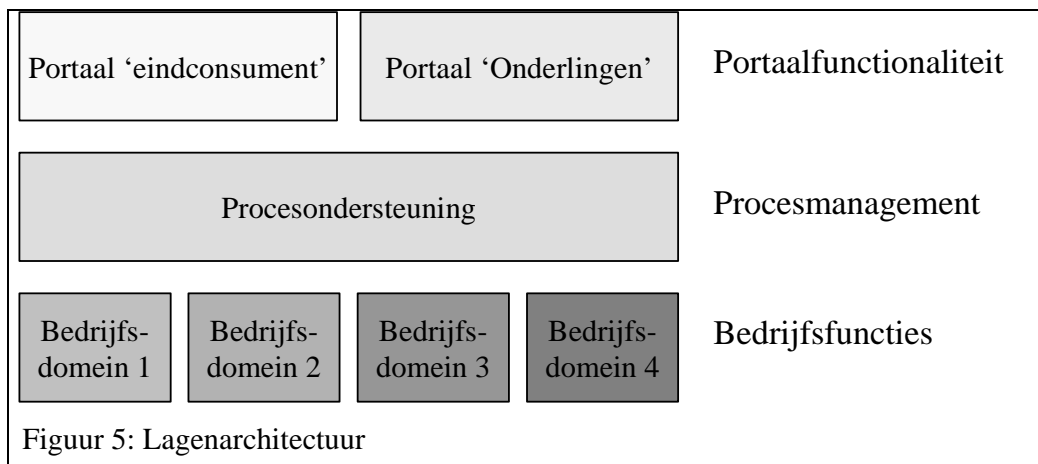
Procesondersteuning

Een belangrijk thema waarmee de businesslijnen van Univé ondersteund kunnen worden is procesondersteuning. Er mag dan wel zoveel mogelijk functionaliteit richting de eindconsument en de Onderlingen gebracht worden, het zal niet te voorkomen zijn dat processtappen door de koepelorganisatie uitgevoerd moeten worden. Ten eerste zal niet alles digitaal via het web geïnitieerd worden, ook de papierenstroom blijft een stroom van importantie. Ten tweede zal het niet lukken alle processen volledig bij de eindconsument of Onderlingen te beleggen. Veel werk dat hierdoor gedaan moet worden is massaal van aard en valt in formele processen te vangen. Ter ondersteuning van de businesslijn 'operational excellence' is de stap naar procesondersteuning dan snel gemaakt.

Een tweede reden om waarde te hechten aan het thema procesondersteuning vloeit voort uit de organisatiewijze van Univé. Zoals eerder vermeld is, is de koepelorganisatie van Univé in productgerichte eenheden georganiseerd. De eindconsument heeft aan de organisatiewijze van Univé echter geen boodschap. De eindconsument doet zaken met Univé en niet met Univé Zorg of Univé Schade. Een adresmutatie wil de eindconsument eenmalig doorgeven en niet zowel aan Univé Zorg als Univé Schade. Gezien de resultaatverantwoordelijkheid van de verschillende eenheden binnen Univé, zijn deze eenheden echter wel verantwoordelijk voor het ontsluiten van hun bedrijfsfuncties (rekenregels, acceptatieregels, en dergelijke). Deze functies moeten dus transparant en in samenhang aan de klant aangeboden worden. Was vroeger de 'midoffice' met gemeenschappelijke gegevensverzamelingen de oplossing om de kanteling van productgericht naar klantgericht te maken, bij Univé draagt de proceslaag zorg voor de vertaling van de productgerichte achterkant naar de klantgerichte voorkant. In de volgende paragraaf zal dit verduidelijkt worden.

De lagenarchitectuur van Univé Verzekeringen

De invulling van de bovenstaande thema's heeft geleid tot de introductie van de onderstaande lagenarchitectuur. De diverse lagen in deze architectuur zijn van elkaar ontkoppeld.



De verschillende portalen in deze lagenarchitectuur komen voort uit de wens om de diverse doelgroepen met op maat gesneden schermdialogen te ondersteunen. Een portaal is een verzameling van (bedrijfs)procesondersteunende functies. In het bovenstaande figuur zijn als voorbeeld twee portalen opgenomen. Het is echter waarschijnlijk dat dit aantal groter is. Een portaal voor de koepelmedewerkers en een portaal voor leveranciers of afnemers liggen bijvoorbeeld ook voor de hand.

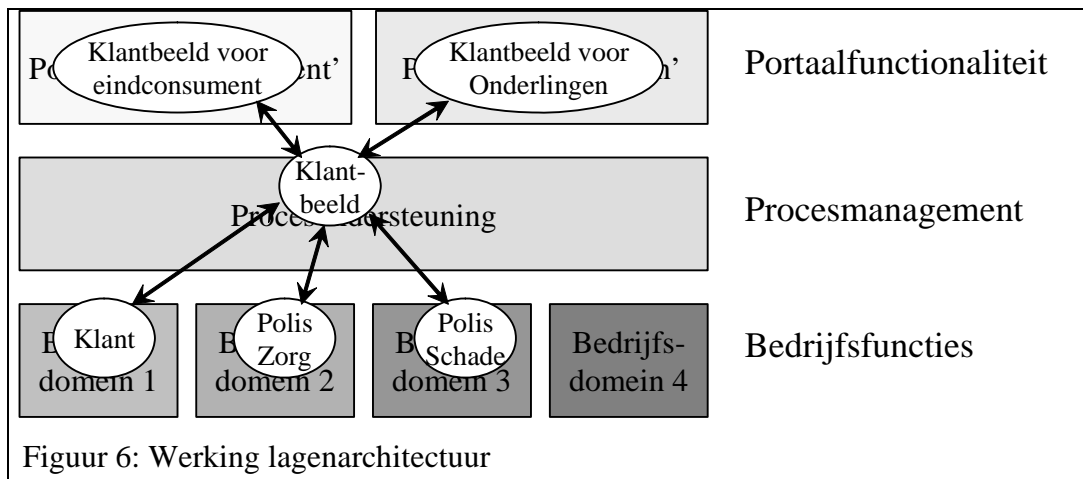
De procesmanagementlaag heeft twee functies. Ten eerste vormt het de werkstroomlaag die werkitens bij de juiste medewerkers in de werkbakjes plaatst. Ten tweede is de procesmanagementlaag de orkestratielaag die aan de diverse businessfuncties sturing geeft. Hiermee wordt de kanteling van de productgerichte achterkant naar de klantgerichte voorkant vormgegeven. In het onderstaande voorbeeld wordt dit nader verduidelijkt.

De bedrijfsfuncties zijn georganiseerd naar zogenoemde bedrijfsdomeinen. Deze domeinen sluiten aan bij de decentrale organisatiewijze van Univé zodanig dat iedere eenheid zijn verantwoordelijkheid invulling kan geven. Bedrijfsfuncties hebben bijvoorbeeld betrekking op het ontsluiten van polissen, reken- of acceptatieregels.

Een voorbeeld: Het klantbeeld

Met dit voorbeeld wordt het lagenmodel en de werking ervan nader toegelicht. Duidelijk zichtbaar in dit voorbeeld is de rol van de procesmanagementlaag bij de kanteling van de productgerichte achterkant naar de klantgerichte voorkant.

Belangrijk binnen Univé is het zogenoemde klantbeeld. Voor dit voorbeeld bestaat het klantbeeld uit algemene gegevens van de klant en polisgegevens van alle polissen die deze klant bij de Univé-organisatie gesloten heeft. Dit klantbeeld wordt zowel aan de klant als aan de Onderlinge ter beschikking gesteld. Dit natuurlijk binnen de wettelijke kaders en goed beveiligd. Echter, door de organisatiewijze van Univé zijn de eigenaarschappen van de voor het klantbeeld relevante gegevensgroepen over de organisatie verspreid. Figuur 6 laat zien hoe het klantbeeld gegenereerd wordt.



Vanuit de twee portalen wordt gebruik gemaakt van hetzelfde element uit de procesmanagementlaag, namelijk het klantbeeld. Dit element orkestreert de samenstelling van de gegevensset die voor het klantbeeld benodigd is. Klantgegevens worden uit bedrijfsdomein 1 geëxtraheerd en polisgegevens uit de domeinen 2 en 3. Het is overigens aan de eigenaren van de gebruikte gegevensverzamelingen om de benodigde gegevens uit de onderliggende bedrijfssystemen te ontsluiten.

Service-oriëntatie bij Univé

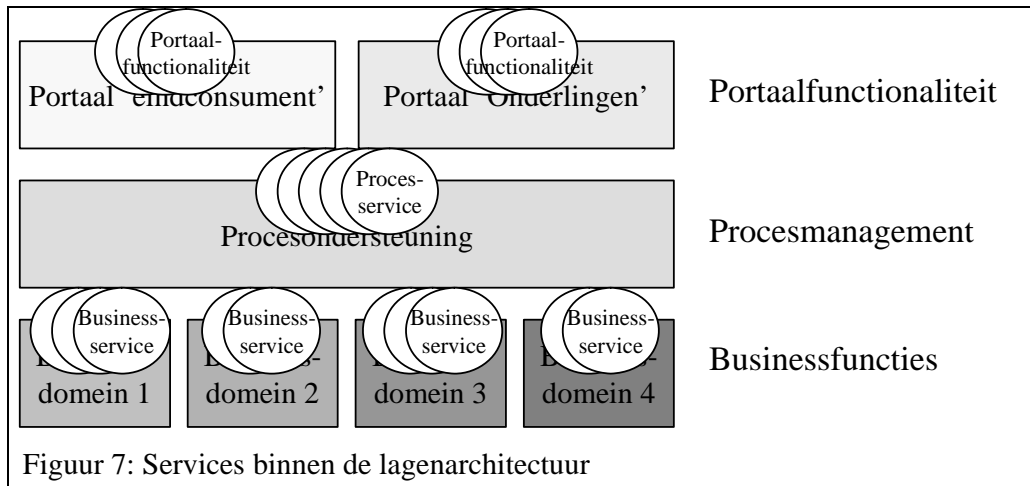
En waar komen services nu in het spel? Services zijn in deze context afgebakende, logische en herkenbare eenheden van bij elkaar horende gegevens en/of functies, die worden ontsloten via gedefinieerde interfaces. Bij de definitie van deze eenheden is het lagenmodel leidend. De vertaling van het bovenstaande voorbeeld naar het gebruik van services is daardoor bijna triviaal.

De bedrijfsfuncties uit de diverse bedrijfsdomeinen worden ondersteund met (legacy) bedrijfssystemen. De ontsluiting van deze bedrijfssystemen wordt met behulp van services vormgegeven (de zogenoemde business-services). Services die zoveel als mogelijk aansluiten bij de functies binnen de organisatie (en niet bij de bedrijfssystemen die deze functies ondersteunen) en de diverse bedrijfsdomeinen niet overschrijden.

Maar ook de procesmanagementlaag wordt met services vormgegeven. Processervices zijn bedoeld om (geautomatiseerde) delen van een bedrijfsproces te implementeren. Dit soort processen maken typisch gebruik van meerdere business services. Door deze logica los te zien van de business services, wordt de autonomie van business services gewaarborgd en kunnen processen onafhankelijk van de business services wijzigen.

Het portaal biedt functionaliteit aan een bepaalde groep eindgebruikers via een bepaald distributiekanaal. Portaalfunctionaliteit is toegesneden op de taken die de gebruiker moet uitvoeren en op de mogelijkheden van het distributiekanaal.

Figuur 7 maakt voorgaande inzichtelijk.



Conclusie

Dit artikel startte met de vraag of de service-georiënteerde architectuur van Univé Verzekeringen meegaan met de hype is of een logisch gevolg van hetgeen de bedrijfsvoering wenst/eist. Is sprake van een technologie push of van businessalignment. Door de lezer via de strategie van Univé Verzekeringen en de visie op de inrichting van de informatiehuishouding mee te nemen naar de lagenarchitectuur en de invulling van deze architectuur met services is getracht de afleiding van strategie naar service-oriëntatie te verklaren. De schrijver hoopt hiermee duidelijk te maken dat met de service-georiënteerde architectuur aan een bedrijfsvraag invulling gegeven wordt en dat daarmee sprake is van businessalignment. Alhoewel niet ontkend kan worden dat de stand van huidige techniek helpt bij het kunnen realiseren/implementeren van de service-oriëntatie, hetgeen voorheen nog niet mogelijk was.